N°167 MARS 2013



www.jiteconline.com
LE DOSSIER TECHNOLOGIQUE DES PAYS DE SAVOIE

sommaire

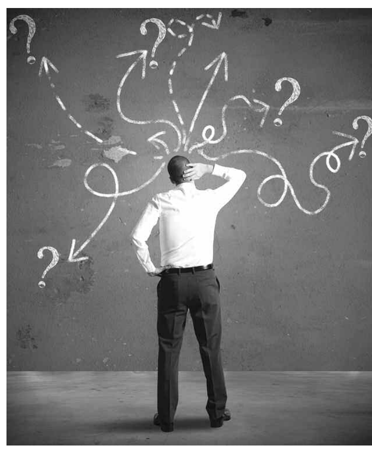
ENVISAGER L'INCERTITUDE

UN AXE D'INNOVATION A CREUSER AVEC CERTITUDE

Notre monde est incertain, de plus en plus incertain ! Historiquement parlant, nous n'avons jamais été autant informés, et paradoxalement, l'incertitude a elle-même atteint un niveau sans précédent, qui impacte toutes les entreprises.
Dans ce contexte de fortes turbulences, le pilotage de l'entreprise devient une question primordiale et interpelle le dirigeant. Pilotage et incertitude sont-ils des mots compatibles ? Dans quel sens manœuvrer la barre ? Faut-il combattre tout ce qui est incertain, chercher à éliminer le doute, rationnaliser, maîtriser ? Au contraire, faut-il lâcher prise face à tant d'inconnu et s'en remettre à la providence ?
Ces antagonismes peuvent se dépasser et l'ambivalence peut se gérer.
C'est sur ce sujet "poil à gratter" que le CRITT de Savoie s'est penché en Octobre dernier, lors du RécréaCRITT 2012, en invitant 70 entrepreneurs à réfléchir, échanger, partager leurs expériences et trouver des éléments de réponses. En quête d'idées à la fois concrètes, novatrices et rafraîchissantes, le parti pris a été d'aller chercher ces idées hors du monde de l'entreprise. Au cours d'ateliers in vivo, les dirigeants ont été mis en situation pour vivre et observer comment d'autres professionnels, soumis eux-aussi à l'incertitude, mobilisent des compétences et cultivent certains savoir-être. Une façon de disposer ensuite d'ingrédients transposables à l'entreprise et à son capitaine.
Pour ceux qui n'ont pu profiter de ce RécréaCRITT enrichissant et enthousiasmant, voici une synthèse des enseignements qui ont émergé.
Un dossier à garder à portée de main, pour s'y ressourcer certains jours !

Séverine VIRET - CRITT DE SAVOIE - Tél : 04 79 25 36 51

CRITT SAVOIE
Dossier réalisé par l'équipe du CRITT de Savoie
Contact : David CONSIGNY - dconsigny@critt-savoie.fr - 04 79 25 36 71



Pour aller plus loin :
"Les mers de l'incertitude" - Robert Branche - Ed. du Palio
"Innovation et incertitude" - Collection L'Innovation en action - ASRC et Ecoles des Mines de Nancy



Mars 2013
Envisager l'incertitude
Un axe d'innovation
à creuser avec certitude

FACE A L'INCERTITUDE, IMPROVISER !

Prenez un acteur spécialiste de l'improvisation (Thierry VIEJO DEL VAL), une quinzaine d'acteurs de la vie économique locale, et enfermez-les dans une salle avec, comme sujet d'échange et de travail, l'incertitude.
Très rapidement, dans une première phase destinée à instaurer un climat de confiance, indispensable pour pouvoir aller plus loin, nous avons commencé à sentir des éléments importants sur lesquels nous allions avoir à nous appuyer, comme l'écoute, mais aussi l'appréhension de se tromper, de se mettre en avant, et donc, la peur du jugement.

C'est donc, à travers une série de mises en situations ludiques, que Thierry nous a fait toucher les fondamentaux pour un acteur d'improvisation, par définition en permanence face à l'incertitude.

Nous avons perçu l'importance de l'écoute. Il y a tout d'abord l'écoute simple, le fait d'écouter quelqu'un s'exprimer avec des mots. Mais aussi (surtout ?), il y a l'écoute que je pourrais qualifier d'écoute intuitive, celle qui permet de sentir les choses plus que de les entendre. Cette écoute de signaux faibles permet alors d'anticiper les choses, et d'être au bon endroit, au bon moment, avant même que l'évènement ne se déroule.
Mais, pour en arriver là, il y a inévitablement une prise de risque. Il faut se lancer, et donc accepter de se tromper, accepter l'erreur, accepter le regard de l'autre. Au début, dix fois, cette écoute intuitive nous a amené à un mauvais positionnement, à partir au mauvais moment ou du mauvais pied. Mais une fois, elle nous a permis d'être, à la seconde près, au bon endroit et au bon moment. C'est cette expérience qui fait dire ensuite "Oui, c'est possible !"
Et puis, dans une troupe de théâtre, comme dans une entreprise, les acteurs doivent jouer collectif. Ils doivent donc accepter d'autres chemins et d'autres manières d'atteindre l'objectif commun. Le travail, pour chacun, sera alors d'accepter et de lâcher prise. D'essayer de ne pas s'accrocher à sa seule perception des choses, à sa propre vision du déroulement de l'action, et de lâcher les certitudes auxquelles on peut avoir tendance à s'accrocher, par peur de l'inconnu.

Ce concentré d'improvisation dans lequel Thierry nous a plongés ce jour a été particulièrement détonnant, extrêmement décalé, et nous a tous amené à agir concrètement… dans une incertitude totale.

Christophe LEPOIRE
Tél : 04 79 75 86 81

N'ÉCARTER AUCUNE PISTE POUR LEVER L'INCERTITUDE

Quand il prend son tour de garde, Christian MARTIN, coordinateur au Service de Recherche et Sauvetage Aérien (SAR), ne sait pas ce qui va arriver… Sa mission : procéder aux recherches relatives aux événements de l'aviation civile pour la zone Sud-Est.
Pendant une heure, un groupe de dirigeants s'est mis dans la peau d'une équipe du SAR, avec pour objectif de partir à la recherche d'un avion pour lequel un retard à l'arrivée a été annoncé par l'aérodrome. Plusieurs informations reçues parallèlement donnent lieu à penser à un crash en montagne… Des vies sont en jeu, le temps est compté, il faut aller vite… Vite, mais tout en gardant son sang froid. Pour cela, il faut mobiliser toutes les compétences de l'équipe, se coordonner, n'écarter aucune hypothèse, vérifier ses preuves auprès des interlocuteurs compétents… En effet, les questions sont nombreuses : combien de personnes à bord ? Quel était le plan de vol ? L'avion est-il arrivé à sa première étape ? Avait-il assez de carburant ?…
Le SAR est une petite équipe de professionnels confirmés, qui se connaît bien, travaille avec une méthodologie éprouvée et des moyens à disposition (cartes aériennes, hélicoptères…), et suit régulièrement des phases d'entraînement pour se préparer.

Pour notre équipe de chefs d'entreprises, la tâche est plus ardue… Mais en utilisant des compétences qu'ils mobilisent déjà en entreprise, cela leur permet de se poser les bonnes questions et d'avancer : le travail en équipe permet d'utiliser la diversité des perceptions et les compétences de chacun, l'écoute permet de n'écarter aucune hypothèse ou indice qui les mettrait sur la piste.

Finalement, au bout d'une heure de recherche, on découvre que le pilote est tranquillement installé au bar de son aérodrome de déroutement et avait oublié à la fois son téléphone portable et de prévenir de son escale… Même si toutes les alertes ne se terminent pas aussi bien, c'est une issue possible. Nos dirigeants en retiennent qu'il ne faut pas foncer tête baissée dans la résolution d'un problème qui n'existe peut être pas… Analyser la situation en prenant du recul, sans idées préconçues et en se méfiant des conclusions hâtives peut aider à lever des incertitudes !

Isabelle CLOUET
Tél : 04 79 25 36 65

SE PRÉPARER A L'INCERTITUDE

Vivre l'incertitude au quotidien, pour un chef d'entreprise, c'est aussi parfois, vivre des situations extrêmes où seule l'intuition permettra de prendre la bonne décision. Ce sont ces circonstances qu'a vécu un groupe de dirigeants d'entreprise au cours de cet atelier... et pour lequel Daniel MERCIER a été un excellent guide.
Objectif : découvrir le métier de guide de haute montagne et endosser son costume dans la phase de préparation.

Le 23 février, l'Office du Tourisme d'Annecy prend contact 48h avant pour organiser et accompagner 10 dirigeants, en rando raquette sur 2 jours avec nuit en refuge. Après un bref temps d'explications sur le bon usage des cartes topographiques, le groupe se réparti en petites unités pour convenir des consignes à donner aux randonneurs participants.
Retour sur l'incertitude, vous venez de vivre le métier de guide dans la phase préparation/organisation. Cela vous a permis d'anticiper et de supprimer beaucoup d'aléas. Mais ce n'est qu'une facette du métier de guide car celui-ci vit avec l'incertitude au quotidien, par le simple fait d'accompagner des personnes qu'il ne connaît pas : niveau technique, physique, état d'esprit et mental de chacun.
Que se passe-t-il en situation critique ? C'est un véritable combat intérieur pour le guide, car seulement 2 choix lui sont possibles : OUI ou NON. Si c'est OUI, la question du COMMENT est inéluctable et c'est l'homme dans sa globalité qui décide...
ANTICIPER et PREPARER sont les 2 marges de manœuvre que se donne le guide de haute montagne pour gérer l'incertitude et palier aux aléas.
Trois enseignements ressortent de ce travail : 1) le lien visible entre le quotidien et l'atelier 2) gérer l'incertitude c'est se donner des compétences nouvelles, 3) l'abandon n'est pas synonyme d'échec.
En guise de conclusion, Daniel a souhaité nous faire partager cette réflexion qui a infiniment de sens pour lui "Aux confins de l'incertitude, il y a toujours de l'espoir !"

Reynald BOUR
Tél : 04 79 25 36 96

GÉRER UNE SITUATION DE CRISE, MODE D'EMPLOI !

Dans cet atelier, 15 participants ont été mis aux commandes d'une entreprise de production. Un ensemble d'évènements extérieurs sont alors venus perturber la vie de l'entreprise (alerte météo neige, fermeture des autoroutes, réquisition des locaux,...) et ont permis de mettre à l'épreuve leurs capacités de pilotage dans un contexte de crise et d'incertitude.
Le Capitaine Denis STINZY des pompiers de Chambéry confirme : "Au départ en intervention, on a souvent peu d'éléments, quelques fois ils sont contradictoires,... alors forcément, l'incertitude nous y sommes confrontés. Cela fait partie de notre métier d'apprendre à gérer les situations de crise". Les échanges avec les participants ont permis de faire ressortir des passerelles entre l'expérience acquise par les pompiers et le monde de l'entreprise.
Lorsque la situation n'est plus normale (évènement inattendu qui dépasse la capacité de réponse de la structure), il est nécessaire de passer en "mode crise". C'est un véritable choix volontaire et conscient de positionnement du manager qui permet de passer en mode action et de moins subir l'événement :

- En impliquant ses équipes qui sont les premières forces à disposition,
- En organisant la réponse sous forme de réponses catégorielles en identifiant des secteurs de réaction. Ce qui est bien différent de l'improvisation !
- En se mettant en capacité de récupérer des informations qui n'auraient pas été diffusées.

Pour que ceci fonctionne, les pompiers disposent d'outils d'analyse de la situation et d'aide au commandement, sur lesquels ils s'appuient en fonction des différents temps de la crise (avant/pendant/après). Ils se forment dans le but de transmettre l'état d'esprit et partager tous la même approche de la gestion de crise (catégories de réponses). Ils organisent des temps de débriefing encadrés qui permettent au personnel de monter en compétences et de partager les expériences.
Enfin, comme le rappelle le Commandant Nicolas RUBOD, "Il faut savoir combiner le prescrit (entrainement, outils, procédures) et l'intelligence humaine COLLECTIVE (intelligence de situation) car il n'y a pas de réponse toute faite".
Pour conclure, le mode crise n'est pas à utiliser seulement en cas d'évènements négatifs. Une commande inespérée dépassant les capacités de production n'est-elle pas un évènement qui peut se gérer en mode crise ?

Isabelle CLOUET
Tél : 04 79 25 36 65



AGRATI : QUAND L'INCERTITUDE DEVIENT CRISE MAJEURE TEMOIGNAGE DE PATRICK DEJEAN, DIRECTEUR GENERAL

Lors du RécréaCRITT, l'assemblée a pu également profiter de l'expérience du groupe AGRATI, notamment installé en Avant-Pays Savoyard, à La Bridoire. A l'automne 2011, suite au lancement d'une nouvelle plateforme logistique dans le Nord de la France, le groupe s'est trouvé dans l'incapacité de fournir ses clients et a provoqué un arrêt d'usines chez PSA.

Alors que tous les indicateurs semblaient au vert pour valider ce démarrage, il s'est avéré que le système informatique, les moyens techniques et les moyens humains étaient insuffisamment coordonnés. A la tête du navire pris dans le gros temps, Patrick DEJEAN et ses équipes sont entrés dans un mode de fonctionnement spécifique : face à la pression appuyée des clients qui "hurlaient" aux portes et face aux nombreuses questions encore sans réponse, il s'est agit de départir l'essentiel de l'urgent, de définir explicitement les axes de travail prioritaires (deux ou trois maximum) et de se doter de tableaux de bord actualisés en quasi temps réel.

De cette expérience fortement dosée en incertitude, Patrick DEJEAN tire deux enseignements sous forme de message pour ses pairs :

- Comme dans le chaos, la situation a porté l'entreprise à un niveau d'énergie extrêmement élevée, qui permet de faire bouger le système de façon radicale ; et il faut savoir saisir cette opportunité dans la tourmente.
- La crise s'est avérée un formidable révélateur de talents internes, ce qui interpelle sur la façon dont les ressources humaines peuvent être évaluées au sein de l'entreprise lorsque la météo est plus clémente

Un témoignage fort, empreint de franchise et d'humilité, qui, à n'en pas douter, a résonné aux oreilles des dirigeants.



LE RÉCRÉACRITT, BOUILLON DE CULTURE DE L'INNOVATION DANS VOS PME

La réussite de cette seconde édition du RécréaCRITT conforte l'idée et l'intérêt pour les dirigeants de PME, de proposer d'une façon pragmatique et originale, un espace de réflexion, d'échanges, de participation, de mise en situation, autour de thèmes d'actualité et porteurs de pistes de développement.

Issu des travaux de fond menés en interne, au cours d'un cycle mensuel de journées "équipe", le concept du RécréaCRITT se veut contribuer à la diffusion en entreprise, des ingrédients nécessaires à la culture de l'innovation : curiosité, ouverture, confrontation de points de vue, multi-compétences, lâcher prise, exploration... sont autant de facteurs clés de succès de la performance des PME.

Le CRITT de Savoie a pour mission d'accompagner les entreprises dans le développement de leurs performances par l'innovation, à travers les produits, les services, les process et l'organisation.

C'est donc tout naturellement que nous souhaitons inscrire durablement l'événement RécréaCRITT, comme un extrait, un échantillon, de notre action de tous les jours auprès des entreprises savoyardes.

David CONSIGNY
Tél : 04 79 25 36 71

Le CRITT de Savoie vous donne d'ores et déjà rendez-vous pour la 3ème édition, en octobre prochain, toujours en un lieu original et ressourçant !

